

Tardos Katalin¹

Felelős foglalkoztatás

Egy szervezet etikus működésének egyik fontos alapfeltétele, hogy azokkal a személyekkel szemben felelősen viselkedjen, akik a cég termékeit vagy szolgáltatásait előállítják, illetve nyújtják. A szervezet legfontosabb belső érintetti csoportját maguk a munkavállalók alkotják. A következő fejezetben annak járunk utána, hogy a kis- és középvállalatoknak milyen kérdésekre kell figyelniük ahhoz, hogy elmondhassák magukról, hogy felelős foglalkoztatók. Különösen fontos, hogy egy vállalkozás vezetője ezekkel a témákkal tisztában legyen, hiszen a legtöbb kis-és középvállalatnál nem dolgozik külön emberi erőforrás vezető, aki a szakmai munkája során a kényes kérdésekre felhívhatná a tulajdonosok, a vezetés figyelmét. Így a vállalkozást irányító tulajdonosok, illetve vezetők menedzsmenttel kapcsolatos felfogásának függvénye lesz, hogy ki és milyen körülmények között dolgozik majd a cégnél.

Az ISO 26000-es szabvány tágan értelmezi a felelős foglalkoztatás területeit (ISO, 2010). Ide sorolják többek között:

- a munkavállalók toborzását, kiválasztását, előmenetelét,
- a képzés és fejlesztést,
- a bérezést,
- a munkahelyi egészségvédelemmel kapcsolatban a munkavédelmi és foglalkoztatás-egészségügyi gyakorlatot,
- a munkakörülményeket, különös tekintettel a munkaidő hosszára
- a fegyelmi és panasztételi eljárásokat, valamint
- a munkavállalók részvételi és érdekérvényesítési lehetőségeit.

Az elmúlt években jelentős szemléletváltás ment végbe azzal kapcsolatban, hogy meddig terjed egy munkáltató felelőssége. A hagyományos felfogás szerint a munkáltató csak közvetlenül a saját munkavállalói iránt tartozik felelősséggel. Tehát a felelősségi kör egybeesik a cég jogi egységével. A mai gazdasági és piaci viszonyok közepette, amikor a gazdálkodó szervezetek bonyolult megbízói és alvállalkozói rendszerekben működnek, egyre inkább előtérbe került a felelős foglalkoztatásnak a cég jogi határait túllépő megközelítése,

¹ A szerző az MTA TK Szociológiai Intézet tudományos főmunkatársa és az IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola főiskolai tanára.

mely szerint a cég – bizonyos ésszerű határokon belül, de etikai szempontból – azokért a viszonyokért is felelős, amelyeket az ő megbízásából a más szervezetek által végzett munkát jellemzik. Ez végeredményben azt jelenti, hogy nem nevezhető felelős foglalkoztatónak az a szervezet, aki szervezeten belül ugyan rendezett munkaügyi viszonyokkal rendelkezik, ám alvállalkozási szerződések megkötésénél, beszállítók kiválasztásánál nincs arra tekintettel, hogy üzleti partnere vajon mennyiben foglalkoztatja felelősen a saját alkalmazottait. Fordítva is érdemes végiggondolni, hogy kisebb cégek esetén elképzelhető, hogy bizonyos megrendeléseket a vállalkozás csak akkor tud megnyerni, ha biztosítani tudja a megrendelőt a felől, hogy nemcsak a minőség tekintetében nyújtanak kiszámíthatóan magas színvonalat, hanem a belső foglalkoztatási viszony tekintetében sem jelent kockázatot (például kellemetlen újsághír) a megbízó számára, ha a céggel kötik meg a szerződést.

Az elmúlt egy-két évtizedben a foglalkoztatási viszony jellemzően átalakult. A nagyfokú verseny és gyorsan változó külső körülmények miatt a munkáltatók a foglalkoztatás egyre rugalmasabb formáit alkalmazzák. A felelős foglalkoztató számára a nagy kihívást az jelenti, hogy a munkáltató hogyan egyensúlyozza egyszerre a rugalmasság és a biztonság kívánalmait. A határozatlan idejű teljes munkaidős munkaviszony, ha a legelterjedtebbnek is nevezhető, mégis csökkenő súlyt képvisel a foglalkoztatási gyakorlatban szerte a világban. Atkinson (1984) már a nyolcvanas évek közepén megalkotta a rugalmas vállalat elméletét, amelyben csak a központi, kulcspozícióban lévő munkavállalók kötődtek határozatlan idejű teljes munkaidős szerződéssel a munkáltatóhoz, míg mások csak részmunkaidős, vagy határozott idejű szerződésekkel, illetve a kereskedelmi szerződések különböző változataival kapcsolódtak a központi céghez, mint amelyen a munkaerő-kölcsönzés, az önfoglalkoztatás, illetve az alvállalkozás. A felelős munkáltató azt a kérdést teszi fel magának, hogy a munkavállalók oldaláról milyen következményei vannak az eltérő szerződési formáknak, hogyan lehet azok esetleges negatív következményeit a lehető legkisebbre csökkenteni. Gondolhatunk itt arra például, hogy a részmunkaidős foglalkoztatottak is kapnak-e juttatásokat, vagy a határozott idejű foglalkoztatás a szerződés ismételt megkötése helyett határozatlan idejűvé válik-e, amennyiben kiderül, hogy hosszú távon szükség van az adott munkaerőre. Szó lehet arról is, hogy ellenőrizzük, hogy a kölcsönzött munkások valóban megkapják az egyenlő bért, védőfelszerelést és egyebet a más hasonló munkakörben dolgozókhoz képest.

Ezen túlmenően a felelős foglalkoztató azt is vizsgálhatja a munkaviszony jellege kapcsán, hogy, kik kerülnek vajon az egyik vagy másik szerződési módozat alá. Vajon milyen tényezők határozzák meg, hogy kik dolgoznak a különböző feltételek között, milyen társadalmi csoportok „sűrűsödnek” egyik vagy másik szerződési típus esetében. Szociológiai kutatások bizonyították, hogy minél inkább hátrányos helyzetben van egy csoport, annál valószínűbb, hogy tagjai csak bizonytalanabb foglalkoztatási formákhoz jutnak hozzá, ha egyáltalán hozzájutnak legális munkaszerződéshez, és nemcsak nem bejelentett alkalmi munkákat tudnak megszerezni a munkaerő-piacon. A magyarországi munkaerő-piacon a versenyszférában foglalkoztatottak közel háromnegyede (72-74%) (KSH, 2013) a KKV szektorban dolgozik, ezért a társadalmi igazságosság szempontjából nagy jelentőséggel bír, hogy a kis-és középvállalkozások milyen gyakorlatot folytatnak a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásában, mennyiben érvényesül az egyenlő bánásmód és a munkahelyi esélyegyenlőség ezeknél a szervezeteknél.

A hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása

Az előző, az egyenlő bánásmóddal foglalkozó fejezetben láttuk, hogy a munkáltatóknak törvényi kötelességük a foglalkoztatás során az egyenlős bánásmód biztosítása a munkaerő-felvételnél, előmenetelnél, képzésekhez való hozzájutásban és egyéb munkaügyi folyamatokban, tekintet nélkül arra, hogy valakinek mi a neme, életkora, bőrszíne, vallása, vagy egyéb védett tulajdonsága. Sajnálatos módon, a munkaerő-piaci statisztikákat vizsgálva, azt látjuk, hogy a védett tulajdonságokkal rendelkező hátrányos helyzetű csoportok nagy többségben alacsony foglalkoztatási mutatókkal is rendelkeznek, amely arra enged következtetni, hogy a valóságban közel sem valósul meg az egyenlő bánásmód, illetve a diszkrimináció-mentes foglalkoztatási gyakorlat. (Lásd 1. táblázat) Érdemes azt is megfigyelni, hogy a magyar adatok minden csoport esetén alacsonyabb foglalkoztatási szintet mutatnak az európai uniós átlaghoz képest. Ez azt is jelzi, hogy nem lehetetlen ezeket a csoportokat jobban integrálni a munkaerőpiacra (más országoknak sikerült!), és, hogy ez részben a munkáltatók döntéseitől is függ, hogy a munkaerő toborzásánál és kiválasztásánál milyen – akár nem tudatosan megfogalmazott - prioritások alapján döntenek a leendő alkalmazottakról. Másfelől előfordulhat az is, hogy a munkáltató bizonyos korábbi rossz tapasztalatok miatt vagy saját előítéletei, féltelmei miatt egyes csoportokhoz tartozókat általában véve nem preferál anélkül, hogy a konkrét jelentkezőnél meggyőződött volna arról,

hogyan rendelkeznek-e azokkal a képességekkel, tudással, amelyek a munkakör elvégzéséhez kellenek. A felelős munkáltató végiggondolja, hogy vajon milyen előfeltevései vannak a munkaerő kiválasztásánál, annak érdekében, hogy a diszkriminációt elkerülhesse, és társadalmilag befogadóbb közeget tudjon megvalósítani cégénél. Ugyan más-más csoportoknál valamelyest eltérő lehet a probléma jellege, de a kutatások azt mutatják, hogy leggyakrabban a munkaerő-felvételnél történik meg a diszkrimináció (Tardos, 2005, Neményi *et al.*, 2013).

1. táblázat: A hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatási rátája Magyarországon és az Európai Unióban

	Foglalkoztatási ráta Magyarországon	Átlagos foglalkoztatási ráta az EU 27 országában
Nők	57,0%	62,7%
Nők 6 év alatti gyermekkel	35,0%	59,0%
Megváltozott munkaképességűek (fogyatékossgal élők)	18,1% ² (31,5% ³)	44,2%
25 évnél fiatalabbak (20-24 éves)	34,9% ⁴	48,0%
55 évnél idősebbek (55-64 évesek)	36,9% ⁵	48,9%
Romák	20,0% ⁶	na.
Országos/EU27 átlag 2013 ⁷	63,0%	68,5%

Folytatva a gondolatmenetet, a felelős foglalkoztató úgy is felteheti a kérdést magának, hogy a foglalkoztatási gyakorlata mennyiben reprezentálja azt a közösséget, amely a vállalkozása külső környezetét alkotja? Egyenlő eséllyel kerülhetnek-e a munkavállalók közé bizonyos hátrányos helyzetű csoportok tagjai, akik egyébként rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal a munkakörök ellátásához? Vajon vannak-e olyan objektív hátráltató tényezők, amely e csoportok foglalkoztatását gátolják? Hogyan működhetne közre a szervezet ezen objektív nehézségek lebontásában, hogy a munkahelyért folyó versenyben hasonló

² KSH, 2012. Megváltozott munkaképességűek a munkaerőpiacon, 2011. Budapest: KSH.

³ EU-SILC 2009, EU Statistics on Income & Living Conditions, 2011.

⁴ KSH, 2013. STADAT táblák

⁵ EUROSTAT, 2012.

⁶ Kemény István–Jankó Béla–Lengyel Gabriella: A magyarországi cigányság, 1971–2003. Gondolat Kiadó–MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Budapest, 2004

⁷ EUROSTAT, 2013

eséllyel indulhassanak a hátrányos helyzetű csoport tagjai is? Vegyük például a kerekesszékes megváltozott munkaképességű személyt. Amennyiben a munkahely épülete nem akadálymentes, akkor nem fog tudni semmilyen állásra sem pályázni. Lehet, hogy egy tartós egészség problémával küzdő megváltozott munkaképességű személynek csak arra lenne szüksége a teljes értékű munkavégzéshez, hogy legyen egy hely, ahol nyugodtan be tudja venni a gyógyszereit, és egy rövid időre pihenni tud. Ha a kisgyermekes szülő számára nem érhető el valamilyen atipikus munkaforma: rugalmas munkaidő, részmunkaidő vagy távmunka, vagy ezek kombinációja, akkor sokkal nehezebben fogja tudni elvállalni a meghirdetett állásokat, mert munkaidő beosztása nem egyeztethető össze a gyermekintézmények nyitvatartási gyakorlatával. Tekintettel arra, hogy az országban sok munkahelyen ezek nem érhetők el, sokkal kisebb választási lehetőséggel, illetve kisebb eséllyel jut majd foglalkoztatáshoz a kisgyermekes anyuka. Minden hátrányos helyzetű csoportnál be lehet azonosítani azokat a tényezőket, amelyek akadályozzák az elhelyezkedést.

Amikor egy munkáltató elkezd azon gondolkodni, hogy a meglévő objektív foglalkoztatási akadályokat csökkenti, akkor a *munkahelyi esélyegyenlőség* fejlesztésének kezdett neki, amelynek hatására a szervezet kevésbé kirekesztővé, vagyis befogadóbbá tud válni, majd ennek következtében sokszínűbbé is. A munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség előnyeiről az mtd Tanácsadói Közösségének III. benchmark kutatása során kérdezték meg a munkáltatókat. (Lásd 2. táblázatot!) (Tardos, 2014) Ebben a felmérésben összesen a munkáltatók 65%-a nyilatkozott úgy, hogy számára előnyös volt a munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség fejlesztése, mert voltak pozitív direkt vagy indirekt hatásai, amelyek ráadásul költségcsökkentéssel is járhattak. A befogadóbb szervezet leginkább a belső munkahelyi légkört erősíti, lojálisabb munkaerőt tud kövacsolni, ezáltal csökken a fluktuáció, könnyebb megtartani és vonzani is az elkötelezett munkaerőt, arról nem beszélve, hogy egyszerre tud társadalmilag etikusan, hasznosan és gazdaságilag előnyösen működni a cég.

2. táblázat: A sokszínű szervezet által elérhető előnyök előfordulási gyakorisága (százalék)

	2012
Összetartó, toleráns munkahelyi légkör	51,4
Társadalmilag hasznos, etikus működés	47,6
Munkavállalói lojalitás növekedése	47,6
Vállalati imázs építés	46,5
Fluktuáció csökkenése	43,2
Tehetségek vonzása, megtartása	42,2
Teljesítménynövekedés, hiányzások számának csökkenése	33,0

Állami támogatások, pl. mentesség a rehabilitációs hozzájárulás fizetése alól	26,5
Költségcsökkenés, pl. távmunka bevezetése miatt	24,3
Elégedettebb ügyfelek	21,6
Toborzás könnyebbé válik (megnö a jelentkezők száma)	21,6
Demográfia-követő szervezet	14,6
Fogyasztói igények leképezése	12,4
Új piacok	11,4
Befektetői csoportok elismerése	10,3

A munkavállalók munkavégző képességének megőrzése, bővítése (képzések, egészség és biztonság)

A munkaerő foglalkoztatásának költsége sok forrásból tevődik össze a munkáltató számára. A szorosan vett munkaerő-költség (bérek, járulékok, stb.) mellett a munkáltatónak döntést kell hoznia más humán beruházások vonatkozásában is. Ezek közül a legfontosabb a munkavállalók tudásának a szinten tartásával vagy fejlesztésével, illetve fizikai és szellemi munkaerejének megőrzésével kapcsolatosak. A következőkben tehát a képzés és fejlesztés, illetve a munkakörülmények és egészségmegőrzés kérdéseit vizsgáljuk meg közelebbről. Mind a két terület feltételezi, hogy a felelős foglalkoztató nemcsak rövid távú érdekeit fogja szem előtt tartani, hanem arra is figyel, hogy döntéseinek és beruházásainak milyen hozadéka van hosszabb távon.

A *képzés és fejlesztés* kérdésével kapcsolatban az ISO 26000 (ISO 2010, p. 40) irányelv úgy fogalmaz, hogy „a szervezetek kialakíthatnak olyan munkahelyi politikákat és kezdeményezéseket, amelyek az egyének teljesítőképességét és foglalkoztathatóságát javítják.” A foglalkoztathatóság javítása révén a munkavállaló fejleszti azon képességeit, kompetenciáit, amelyeknek segítségével nagyobb valószínűséggel képes megtartani munkahelyét vagy új munkahelyet szerezni. A felelős munkáltatók ehhez segítséget nyújtanak. Ezen felül a felelős szervezetek a különböző karrierciklusban lévő munkavállalók készségeit fejlesztik, képzési, szakképzési és egyéb karrierfejlesztési lehetőségeket kínálnak az alkalmazottaik számára diszkrimináció-mentes módon. (ISO, 2010).

Képzés, fejlesztés esetén nemcsak a hagyományos osztálytermi képzésre gondoljunk. Nagyon költséghatékonyak lehetnek a munkavégzés közbeni képzési módszerek is, mint a munkaköri rotáció, mentoring, coaching, gyakornoki munka, vagy különböző akciótanulási csoportok, amelyekben különböző feladatok, problémákra keresnek megoldásokat a munkavállalók.

A képzés és fejlesztés minden korosztály számára fontos: a fiatal, a közép, és az idősebb generáció számára is. A különböző generációk segíthetik egymást a tudásuk megosztásával,

átadásával. Különösen hasznos lehet a multi-generációs munkacsoportok felállítása ilyen szempontból, ahol a nagy munkatapasztalat és a friss iskolai tudás informális módon cserélhet gazdát.

Kutatások azt mutatják (Adler et al., 2005), hogy a fiatalabb korosztályhoz tartozó alkalmazottak az idősebbekhez képest nagyobb valószínűséggel kapják a képzési beruházásokat a munkahelyeken. Ez ésszerűnek tűnik első látásra, hiszen a fiatalok még hosszú évekig dolgozhatnak a szervezetnél. Ugyanakkor a nyugdíjkorhatár kitolódása és az öregedő munkaerő összetétel egyre inkább előtérbe fogja hozni az idősebb munkavállalók készségeinek fejlesztését és tudásának naprakészen tartását is. Magyarországon ez a probléma különösen jelentős, mert az élethosszi tanulás gyakorisága (2,8%) harmada az európai uniós átlagnak (9,0%) (EUROSTAT, 2012)

A munkavállaló emberi jogaihoz tartozik, hogy a munkavégzése során egészségét jó eséllyel megőrizhesse. Ennek érdekében a felelősen foglalkoztató szervezeteknek különös figyelmet kell szentelniük a *munkakörülmények javítására* és a *munkabiztonság* megteremtésére.

Tágan értelmezve a munkakörülmények színvonalát nagyon sokféle munkahelyi gyakorlat tartozik ide:

- Bérezés
- Munkaidő-beosztás és pihenőidő
- Szabadságok kiadása
- Fegyelmi eljárások
- Elbocsátással kapcsolatos politikák
- Terhesek védelme
- Védőitalok és védőfelszerelések
- Foglalkozási ártalmak
- Munkahelyi balesetek
- Munkaszervezés, teljesítménykövetelmények.

A felelős foglalkoztatás feltételezi, hogy a munkáltató minden tőle telhetőt megtesz annak érdekében, hogy a munkakörülmények színvonala jobb legyen a törvényben előírt minimum szinthez képest, és munkavállalói minél nagyobb eséllyel megőrizhessék egészségüket a hosszú távú munkavégzés során is. Az egészség megőrzése azonban nemcsak a munkavállaló érdeke, hiszen a hiányzások és a fluktuáció csökkentése már rövid távon is fontos a munkáltató számára. Igaz másfelől az is, hogy a munkavállaló sokkal jobban érintett,

egészségének károsodása súlyos kockázatot jelent neki, mert a tartós egészségkárosodás nagy valószínűséggel vezet a foglalkoztathatóság csökkenéséhez és a munkaerő-piacról való kiszoruláshoz. A rokkantsági ellátások szigorítása és inflálódása miatt, ez nagy valószínűséggel egyben elszegényedéshez és anyagi ellehetetlenüléshez is vezet.

Vannak olyan felelős munkáltatók, akik az egészségmegőrzés kérdését annyira fontosnak tartják, hogy a törvényi kötelezettségnél több szűrővizsgálatot szerveznek munkavállalóiknak, jutalomból plusz szabadságnapot adnak egy jól elvégzett munka/projekt után, kiegészítő egészségbiztosítást kötnek munkavállalóikra, fitnessz és sport foglalkozásokra bérletet vesznek számukra. Ezek a kezdeményezések nagyon fontosak, de nem helyettesíthetik a munkakörülmények általános színvonalának javítását.

Felelős outplacement

Minden munkáltatóval előfordulhat, hogy olyan helyzetbe kerül, hogy meg kell, hogy váljon jó munkavállalótól. Érzelmileg biztosan könnyebb meghozni ezt a nehéz döntést, ha egyrészt korábban a munkáltató odafigyelt arra, hogy az alkalmazottak foglalkoztathatóságát fejlessze, másrészt, ha a Munka Törvénykönyvének előírásain túl, saját eszközeivel megpróbálja megkönnyíteni az elbocsátandó munkavállaló munkához jutását.

Azt a gyakorlatot, amikor a munkáltató felelősen bocsátja el alkalmazottját, és az elhelyezkedést segítő szolgáltatásokat nyújt, „outplacementnek” nevezik, vagyis a nyílt munkaerő-piacra való gondos „kihelyezésnek”. Ezért is szokták az outplacementet *gondos elbocsátásnak* is hívni magyarul.

Outplacement” szolgáltatások lehetnek az alábbiak:

- Karriertanácsadás
- Munkahely keresési készségek fejlesztése
- Információ a munkaerő-piaci intézményekről, munkanélküli segély ügyintézésről
- Képzés
- Jogi és pszichológiai tanácsadás
- Segítség a munkahelykeresésben
- Önéletrajzírás
- Felkészítés az interjúkra
- Referenciaadás
- Többlet végkielégítés és egyéb juttatások

Munkavállaló- és családbarát munkahely

A HR szakirodalomban két alapvető HR stratégiát különböztetnek meg: az elkötelezettség növelőt, és a költségcsökkentőt. Azok a munkahelyek, amelyek kifejezetten figyelnek a munkavállalók elégedettségére, hogy a munkavállalók a jó munkakörülmények mellett a munka-magánélet egyensúlyát is megtalálják, tipikusan a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kategóriába tartoznak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a költségcsökkentő HR stratégiát követők ne alkalmazhatnának vegyes elkötelezettségnövelő, munkavállaló- és családbarát intézkedéseket is.

Milyen intézkedéseket vezethetnek be a KKV-k, ha munkavállaló- és családbarát munkahelyekké akarnak válni? Először is a családi hangulat, kellemes munkahelyi légkör fontos kiindulópont lehet, amely kisvállalati méretből természetesen is következhet.

Fontos eleme lehet a családbarát munkahely kialakításának továbbá az is, ha a szervezet bevezet rugalmas munkaformákat:

- Rugalmas munkaidő
- Részmunkaidő
- Állásmegosztás
- Távmunka, home office
- Sűrített munkahét
- A fentiek kombinációja

További kezdeményezések lehetnek a munkavállaló- és családbarát munkahely kialakítására:

- Újrafoglalkoztatás GYES/GYED után
- E-mail kommunikáció a GYES/GYED közben
- Céges képzésekben való részvétel a GYES/GYED közben
- GYES/GYED alatt béremelésekben való részvétel
- Re-orientációs képzés GYES/GYED után
- Olyan vállalati kultúra kialakítása, amelyben elfogadott az apai feladatok ellátása (pl. apák GYES/GYED-re menetelének támogatása, óvodából gyermeket hazahozni)
- A családon belüli munkamegosztás ösztönzése
- Gyerekbarát iroda/szoba kialakítása
- Mentorálás
- Kismama műszak

- Nőnap /anyák napja /apák napja kreatív ünneplése
- Családi / gyereknapi
- Vállalati családi üdültetés
- Nyári gyermektáboroztatás, nyári családi napközi
- Játék/ruha börze
- Baby-szitter szolgáltatás szervezése
- Sürgősségi/családi helyzetekre alkalmazott távollét
- Extra szabadság gyermeknevelésre
- A túlórázás nem elvárt a vállalat részéről, illetve túlóra szabályzat bevezetése
- Képzés, oktatás kizárólag munkaidőben

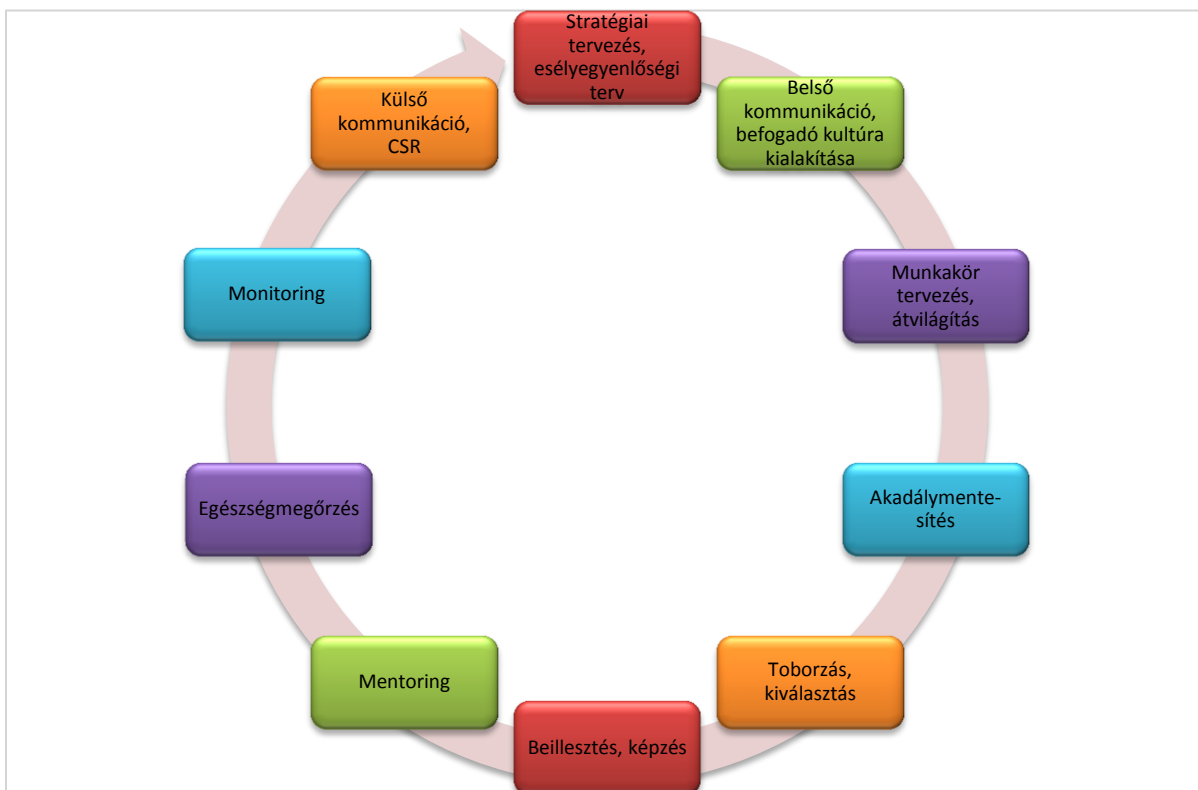
Semelyik munkáltató sem kerülheti el azt, hogy döntést hozzon arról, hogy milyen stratégiát követ a munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatban: rövid vagy hosszú távra tervez, elkötelezettséget akar fejleszteni vagy más menedzsment eszközökkel kívánja az elvárt teljesítményt elérni. Az azonban biztos, hogy az ebben a fejezetben tárgyalt intézkedések közül nagyon sok nem jár kifejezetten nagy pénzügyi ráfordítással, inkább egy olyan szemléletnek a megvalósításáról van szó, amelynek segítségével a munkavállalók érdekei és szükségletei szélesebb körben vannak figyelembe véve, és ez feltétlenül segít a tehetséges munkaerő megtartásában is.

Megváltozott munkaképességű emberek közvetítésével, munkába helyezésével foglalkozó szervezetek

Az esélyegyenlőségi és sokszínűségi politika egyik fontos része a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása. A kötelező 5 százalékos foglalkoztatási ráta és a hiányában fizetendő magas rehabilitációs hozzájárulás összege sok KKV menedzsmentje számára jelentős kihívást jelent. Az mtd Tanácsadói Közösség által kifejlesztett HR folyamatciklus ráirányítja a figyelmet, hogy milyen folyamatokat kell körültekintően menedzselni a megváltozott munkaképességűek sikeres foglalkoztatásához. (Lásd 1. ábrát!) Ha nincs is átfogó esélyegyenlőségi és sokszínűségi stratégiája a szervezetnek, akkor is meg kell tervezni a belső kommunikációt, a munkaköröket ki kell alakítani, szükség esetén akadálymentesíteni kell, majd toborozni és kiválasztani szükséges a megfelelő személyeket. A beilleszkedésre és mentoringra különösen figyelni kell, mint ahogy az egészségmegőrzésre és

a foglalkoztatási gyakorlat átfogó értékelésére és monitoringjára is. KKV-knál elképzelhető, hogy kevésbé szokásos a külső kommunikáció tervezése, de mindenképpen érdemes a felelős foglalkoztatási gyakorlatot kifelé is kommunikálni.

1. ábra: Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására



Forrás: (mtd Tanácsadói Közösség cited in Tardos, 2013)

A következő szervezetek nyújthatnak segítséget a megváltozott munkaképességűek toborzásában, kiválasztásában (Lásd részletes listát az 1. Mellékletben!):

- Salva Vita Alapítvány
- Napra Forgó Nonprofit Kft.
- Kézenfogva Alapítvány
- Motiváció Alapítvány
- Szimbiózis Alapítvány
- HRCV Személyzeti Szolgáltató Kft.
- Rehabjob.hu
- 4M
- MEOSZ

- SINOSZ
- MVGYOSZ
- ÉFOÉSZ

Önkéntes munkavégzés

Az önkéntes munkavégzés az utóbbi években kezd elterjedni Magyarországon. A legnagyobb kiívást az önkéntes munkát vállalók és az önkénteseket fogadó szervezetek „összekötése” jelenti. Sokszor az önkéntesség lehet a munkaerő-piaci integrációjának az első lépése, például pályakezdők esetén, vagy elképzelhető, hogy kismamák is az önkéntes munka révén tudnak könnyebben újra munkát találni. Elképzelhető az is, hogy egy cég dolgozói vállalnak önkéntes munkát CSR tevékenységük keretében. Az alábbi szervezetek segítséget nyújthatnak az önkéntes munka mindkét típusához:

- Önkéntes Központ Alapítvány
- Nemzeti Erőforrás Minisztérium (NEFMI) által vezetett nyilvántartás
- Nonprofit Önarckép adatbázis
- Magyar Önkéntesküldő Alapítvány
- Planet Alapítvány
- Útilapú Hálózat

Referenciák

- Adler J., Butt, L., Gyenes, E. & Tímár, S. (2005). Kutatás az idősödő munkavállalók helyzetével kapcsolatban Magyarországon. Budapest: GKIE.NET . Letölthető: <http://www-05.ibm.com/hu/social/idos/dn/kutatas.pdf>.
- Atkinson J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, August, pp 28-31.
- Központi Statisztikai Hivatal (2013). A KSH jelenti. Gazdaság és Társadalom. 2013. I–III. negyedév. Budapest: KSH.
- Neményi M, Ferencz Z, Laki I, Ságvári B, Takács J, Tardos K, Tibori T. (2013) Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010-2013 között - fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT emberek. Budapest: Egyenlő Bánásmód Hatóság, 2013. 96 p
- International Standard Organisation (2010). ISO 26000. Guidance on social responsibility. Geneva: ISO.
- Tardos Katalin (2005): Foglalkozási diszkrimináció egy magyarországi kistérségben. In: Landau Edit – Vince Péter (szerk.), Munkanélküliség, inaktivitás, munkahelyteremtés, foglalkoztatáspolitikai. (Tanulmányok körkérdés). KOPINT-DATORG Konjunktúra Kutatási Alapítvány, Külgazdaság Szerkesztősége, 2005. május
- Tardos Katalin (2013). Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. KULTÚRA ÉS KÖZÖSSÉG 4:(1) pp. 69-81.
- Tardos, Katalin (2014). Esélyegyenlőség és családbarát vállalati gyakorlatok. A munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás III. országos benchmark felmérésének összefoglaló tanulmányai. Budapest: mtd Tanácsadói Közösség – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet. p. 142.

1. Melléklet: Társadalmi szervezetek amelyek foglalkoznak megváltozott munkaképességű személyek toborzásával (Forrás: Foglalkozási Rehabilitációs Tudástár)

Alba Caritas Hungarica Alapítvány	8000 Székesfehérvár, Lövölde út 28/a.	albacaritas.communio.hu	22 / 506-828
Béthel Alapítvány	5600 Békéscsaba, Aulich u. 6.	http://www.bethel.hu/	66 / 327-134
Budapest Esély Nonprofit Kft.	1084 Budapest, Ór u. 5-7.	http://www.pestesely.hu/	1 / 476-1930
Életet Segítő Alapítvány	8200 Veszprém, Kossuth Lajos u. 10	http://eletetsegito.hu/	88 / 422-495
Esély Szociális Közalapítvány	5000 Szolnok, Szapáry út 23.	http://www.eselyfk.hu/projektek/4m	56 / 419-905
Esélyegyenlőség Alapítvány	8000 Székesfehérvár, Budai u. 68.	http://www.befogadas.hu/	22 / 503-040
Esőemberekért Egyesület	2890 Tata, Fürdő u. 24.	http://www.esotata.hu/	34 / 589-685
Fehér Bot Alapítvány	4087 Hajdúdorog, Tokaji u. 1.	http://www.feherbot.hu/	52 / 232-313
FKI Közhasznú Nonprofit Kft.	1138 Bp. Népfürdő u. 19/B. 9/42.	http://www.fokom.hu/	1 / 769-0581
Fogd a Kezem Alapítvány	7621 Pécs, Rákóczi út 55. fsz. 7.	http://www.fogdakezemalapitvany.hu/	72/210-046
Kék Madár Alapítvány (Szekszárd)	7100 Szekszárd Bartina u. 12/a	http://www.kek-madar.hu/	74/512-048
Kerek Világ Alapítvány	7627 Pécs, Gesztenyés utca 2.	http://kerekvilagalapitvany.hu/	72 / 525-895
Kézenfogva Alapítvány	Budapest, 1093 Lónyay u. 19.	http://www.kezenfogva.hu	1 / 215-52-13
Konszenzus Alapítvány	1025 Budapest, Zöldlomb u. 24/A.	http://www.konszenzus.org/	1 / 335-6515
Kreatív Formák Alapítvány	6728 Szeged, Napos út 16.	http://www.kreativformak.hu/	62 / 444-331
Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szöv.	1146 Budapest, Hermina út 47.	http://www.mvgyosz.hu	1 / 384 5028
MEOSZ	1032 Budapest, San Marco utca 76.	http://www.meosz.hu/	1 / 4541451
MEREK	1022 Budapest, Marczibányi tér 3.	http://www.merek.hu	1 / 212-5704
Motiváció Alapítvány	1055 Bp. V. kerület, Honvéd utca 22.	http://www.motivacio.hu/	1 / 318-99-20
Munkakör	1021 Budapest,	http://www.munkakoralap.hu/	1 / 274-

Alapítvány	Hűvösvölgyi út 81.		2607
Napra Forgó Rehabilitációs Közhasznú Nonprofit Kft.	2030 Érd, Szilfa u. 49.	http://napra-forgo.hu	20 / 514 1819
Nyújtás Segítő Kezeli Alapítvány	5600 Békéscsaba, Berzsenyi u. 104.	http://www.nyska.hu/	66 / 453 806
Önálló Másság Életminőség Fejlesztő Alapítvány	3526 Miskolc Váltó u. 45.	http://omefa.uw.hu/	46 / 506 917
Salva Vita Alapítvány	1073 Bp, Erzsébet körút 13. III/3.	www.salvavita.hu	1 / 323- 1256
SINOSZ	1068 Budapest, Benczúr u. 21.	http://sinosz.hu/	1 / 351- 04-34
Soteria Alapítvány	1051 Budapest, Nádor u. 17. fszt. 9.	http://www.soteria.hu/	1 / 266- 1795
Szemponthoz Alapítvány	1143 Budapest, Gizella út 37.	http://www.szempontalapitvany.hu/	1 / 361 48 04
Szimbiózis Alapítvány	Miskolc, Augusztus 20. u. 12. sz.	http://www.szimbiozis.net	46 / 357- 637